

《研究ノート》

バルーン型組織とその応用例

—京セラ、ミスミ、チームラボ、ザッポス—

加藤 茂夫

1. バルーン型組織の理念

企業という共同体は、企業目的の達成に向けてさまざまな事業活動を展開している。その事業活動は人々の活動がうまくまとめられて初めて成果を生み出すことができる。一つの方向に向かって力が合成され、焦点が合わさって初めて大きなパワーとなる（ベクトルとフォーカス）。その仕組みの良し悪しが企業の成果に大きく影響することとなる。成果とは企業の成長、働いている人の幸せ、地域への貢献度合いであり、私は3WIN（スリーウイン）と称している。それは近江商人の三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）にも通じるものである。組織を動かすのはあくまでもそこに所属している人間であり、その活動である。組織はまずビジョン、理念、目的、使命（ミッション）を明確にする必要がある。何のためにその組織が存在するのかである。

理念の重要性

経営理念の例としては、例えば稲盛和夫が創設した京セラのフィロソフィ（理念・哲学）は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。京セラは、資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものはなけなしの技術と、信じあえる仲間だけでした。会社の発展のために一人ひとりが精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼にこたえる、働く仲間のそのような心を信じ、私利私欲のためではない、社員みんなが本当にこの会社で働いてよかったと思う、素晴らしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。人の心はうつろいやすく変わりやすいものといわれますが、また同時にこれほど強固なものもないのです。その強い心のつながりをベースにしてきた経営、ここに京セラの原点があります。」（京セラ HP）とか、また松下幸之助は「企業は事業を通じて社会貢献する存在」であり、

その尊い使命は「人々の貧困をなくすために精一杯努力し、物資を次から次へと生産して、この世に物資を豊富に生み出すことである」といった。有名な水道哲学である。人類社会の幸福の実現に向かって突き進むという強い高度な使命感に裏打ちされた哲学である。時代は変化するがその使命感には今日のソーシャル・ビジネスやBOPビジネスに通じるものがあるといえよう。まさに、ポーター（Porter, M.E）が提唱している共通価値の創造（Creating Shared Value）の推進である。CSVは「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義している。ポーターは企業が社会的価値を創造することで経済的価値を創造する3つの方法を示している。まず、既存の製品と市場を見直すこと（低所得で貧しい消費者に有益な製品の提供等）、第2にバリューチェーンの生産性の再定義（製品の過剰包装削減による環境負荷の軽減等）、第3は企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる（地域の多様な組織間ネットワークの構築と育成による生産性の向上等）である。

このような経営理念、哲学、使命を実現するために組織が存在するのである。その組織が人々を幸せにするものでなければならない。それを果たすための手段が組織であり、手段に合理性がなくなれば柔軟に組織の仕組みを変革しなければならない。激動する経営環境に対処するために組織革新を常に志向しなければならない。安定志向や保守的考え方はいわゆる大企業病つまり官僚主義的考え方であり、その状況から常に脱却を試みる挑戦心がなければならない。その革新の基になるのがリーダーである。あらゆる組織が立派に存続するキーワードはリーダーシップにあるといっていであらう。つまり経営理念、哲学、使命とはリーダーが何を求めているか、会社をどこへ導いていくべきかを組織メンバーに浸透させ、理解と納得をさせ、行動の指針にまで落とし込むことである。JR九州の会長である唐池恒二は以前の当社の理念「地域貢献」を「地域を元気に」に変更し、社員の役割をイメージしやすいようにして効果を上げているという（日経ビジネス特別版、2016.12.19号）。

バルーン型組織のイメージ

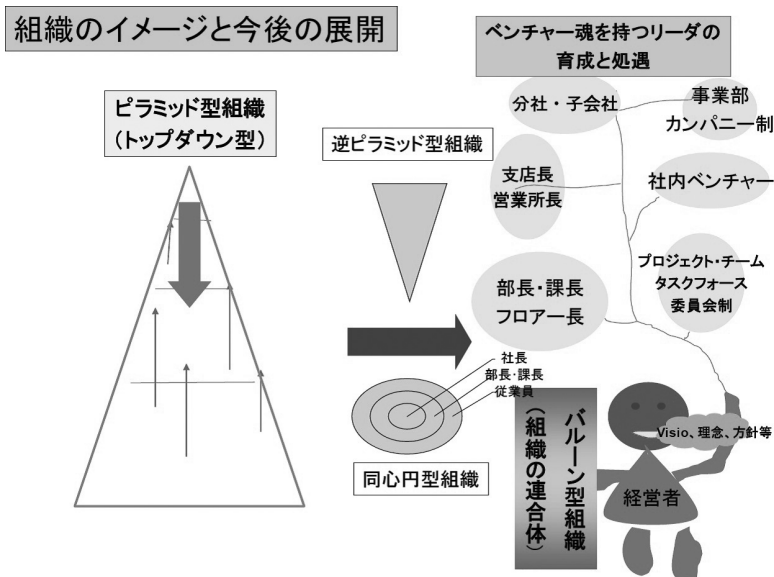
図表1-1にあるように従来のトップダウンを主軸に置いた組織から多様性や自立性に重きを置いた組織へと変革するためには図表にあるように逆ピラミッド型組織や円型組織から私が提唱しているバルーン型組織への移行が激動する時代にふさわしい。

バルーン型組織とは「組織の規模や組織の種類に関係なく、経営者やリーダーがベンチャースピリットを常に持ち続け、そのビジョン・使命、思想や考え方が組織メンバーに浸透しているということ。そして業界や社会の多面的な課題（例えば、貧困からの脱却、地球環境問題の解決、省エネルギー対策、雇用の創出、高福祉社会の実現等）に貢献していることが広く認知され、常に高い目標に向かって業務遂行をしているシステム」である。

その基本的原理は①自由に発想し、行動できる少人数のチームがユニットなので、小回りがきく。②自律型組織の連合体であるため、全社的な理念やビジョン、価値観を共有できる。③チームのメンバーは創造的な活動を通して、自己実現の欲求を満たすことができる。

バルーン型組織の特徴はまさに中小企業の特徴を組み込んだチーム型組織である。私の調査によるとその特徴は、①小回り性（意思決定の迅速性）、②顧客との密着（素早いコミュニケーションとクイックアクション）、③能力向上に対する充実感（ワクワクするような創意工夫や専門的能力の向上や成長しているという実感を得られる）、④経営者との夢の共有化（会社の夢・ビジョン・

図表 1-1 ピラミッド型組織からバルーン型組織への転換



加藤茂夫（2007）『増補版心の見える企業』泉文堂，209ページ

使命と自分の目標との重層性），⑤個性的な経営（経営者のひととなりの個性がそのまま経営に反映される），⑥地域密着と他の企業との提携（ニッチ市場への深耕とネットワーキングの推進），⑦ベンチャースピリットの発揮（ベンチャースピリットの涵養）であり，中小企業の組織特性としては，メンバーの能力を活かしながら顧客のニーズに即応できるような俊敏な意思決定が特徴となっている。

このことは，GEの前CEOであるウエルチ（Welch, Jack.）が硬直し，官僚化した大企業に中小企業の良さを入れ組織を革新したことに通じる。彼は「私（ウエルチ）がGEを去る当時，GEにはガスタービンからクレジットカードに至るまで15の主要事業部門があり，30万人以上の社員がいた。複雑でカバーする範囲の広い企業であることは確かだが，街角にある小さな店みたいに，スピード重視，形式ばらず，自由なコミュニケーションの取れる会社でありたいと常に考えていた」の思いを実践した。（J. ウエルチ，齊藤聖美訳（2005）「ウイニング勝利の経営」日本経済新聞社）

バーナード（Barnard, C.I.）によれば組織とは「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」（山本安次郎，田杉 競，飯野春樹訳（1968）『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社）であり，一人の能力の限界を超え，その組み合わせにより大きな成果が期待できるとするのが本来の組織の機能である。チームとは「共通の目的とそれに関連したやりがいのあるゴールを掲げ，その実現に向けて互いに約束を交わして共同で仕事をする人々の集まりである」（リンダ・A・ヒル，ケント・ラインバック，有賀裕子訳（2012）『ハーバード流ボス養成講座』日本経済新聞）であり，組織の概念とチームの概念はまさに同じことに言及していることが理解できる。組織，チームの役割は多様な課題を解決する知恵をメンバーによって解決できるような仕組みを構築することにある。そこで培った様々な「もの」「知識」「財産」を次代へ伝承する責任を我々は負っている。

さて，良いチームの条件としては①何のために，なぜやるのかの目的を共有化し，目標達成への

情熱を常に保持，②アイデアを形にする実行力，③メンバー間の高い信頼関係，④メンバー同士の切磋琢磨と相互依存性，⑤失敗から学習する雰囲気，⑥全員参加の意思決定プロセス，⑦個人よりチームへの報酬重視，⑧全員で責任を負う，である。

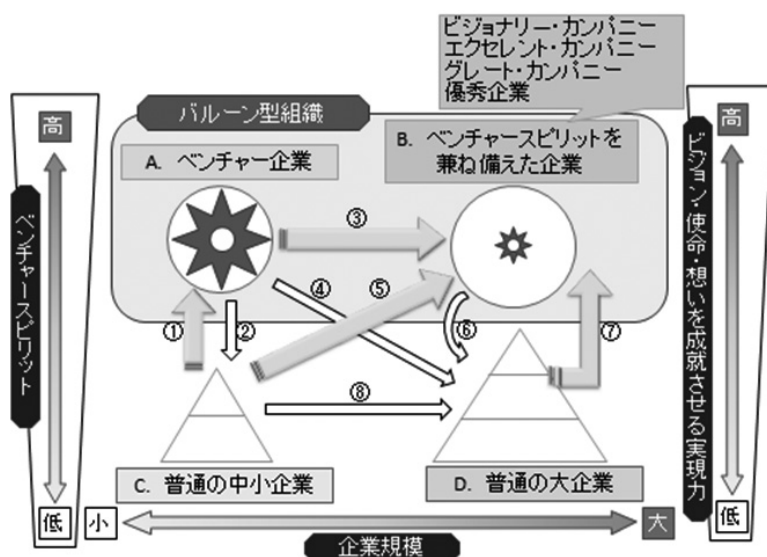
図表 1-1 におけるバルーン型組織の特徴は，それぞれのチームのひとつ一つがバルーンつまり風船に当たる。風船をつないでいる糸を経営者やリーダーが束ねて持ち，その糸を通じて経営方針，ビジョン，理念，使命を伝達する。それぞれの風船は先述したバルーン型組織の 3 つの基本原理のコアである自己管理しながら目標を成就する責任と権限を有しているのである。バルーン型組織は経営者のリーダーシップの重要性和各風船のリーダーの重層的な積み重ねからさらにシナジーを生み出すこととなる。経営とは何かを会得させ将来にける経営者人材を育成することに主眼が置かれている組織の型である。以下にそのケースとして京セラの「アメーバ組織」，ミスミの（チーム型），チームラボの「フラット型組織」，ザッポスの「ホラクラシー組織」を紹介する。

2. ベンチャースピリットとバルーン型組織の領域

その際に重要となる概念がベンチャースピリットである。以下に理想とする組織の変革条件を述べることとする。

図表 2-1 はベンチャー企業とバルーン型組織の関係図である。ベンチャー企業の位置づけと今後の企業が進むべき方向性を示した概念図である。縦軸は，ベンチャー企業のある概念の中にあるベンチャースピリットの高さの程度そして高い目標や世の中に貢献しようとするビジョン・使命を持って経営している状態を表し，新規な技術，サービス，商品を市場に常に提供している状況を表している。また，横軸は企業のサイズ・規模の大小を置き，極めてシンプルだが 4 つのセルを設けた。

図表 2-1 ベンチャー企業とバルーン型組織の関係



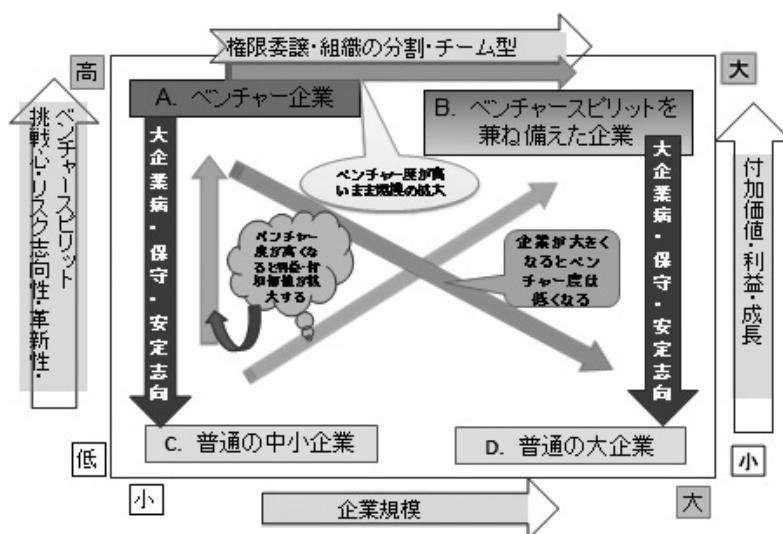
加藤茂夫（2013）『バルーン型組織とベンチャー企業』泉文堂、13ページ

ベンチャースピリットが低く、企業の規模が小さい場合は「C. 普通の中小企業」、逆にベンチャースピリットが高い場合は「A. ベンチャー企業」と命名した。また、ベンチャースピリットは低いが大企業である場合は、「D. 普通の大企業」、また、大企業でベンチャースピリットを高く持っている企業を「B. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」と捉えた。この「B. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」を一般的にビジョナリーカンパニー（コリンズ&ポラス、山岡洋一訳（1995）『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版）、エクセレント・カンパニー（ピーターズ&ウォーターマン、大前研一訳（1983）『エクセレントカンパニー』講談社）、グレート・カンパニー（カンター、R.M., (2012)『グレートカンパニーの経営論』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー）と呼ばれている。

ベンチャー企業とは

筆者はベンチャー企業を「新しい技術、新しい市場の開拓（新製品・新サービスの提供）を志向したベンチャースピリット（高い使命の実現に向けて創造的で進取な心で、リスクに果敢に挑戦する意欲と責任感・倫理感を持つ心の様相－entrepreneurship－企業家精神）に富んだ経営者、メンバーにリードされる中小企業である」と考えた。創業ほやほやの企業だけではなく、例えば30年、100年の伝統のある中小企業も元気で、新規性のあるサービス、商品で世の中に貢献している場合は、「ベンチャー企業」とした。ベンチャー企業概念においてベンチャースピリット（革新性、積極性、リスク志向性、諦めない情熱性）としたのは、組織のリーダーだけではなく、組織メンバー全員が持たなければならない資質（育成可能）としたからである。高い志や夢を持ちそれに向かって努力することは老若男女を問わない。

図表 2-2 ベンチャー魂を燃やすバルーン型組織



加藤茂夫（2016）『ベンチャー魂を燃やすバルーン型組織』阿波銀行経営情報 vol.18
西北社、編集者塚井太郎協力

図表2-2はバルーン型組織を維持するために何が必要で何が原因でその地位から転落するかを示した図である。

規模を拡大するにつれて組織は官僚的、硬直的になってしまい、そうならないためにはベンチャースピリットをリーダーのみならず多くの組織メンバーが保持すべきであり、常にゆらぎの中で経営するスタイルにより自己革新をすべきであるとの示唆を表したものである。大企業病と官僚主義は常に組織に染み付くものである。「企業が大きくなると、どうしても中央集権的になり、社内の許認可事項が増えてくる。この結果会議が多くなって意思決定が遅れがちになる」(1983/01/19日経産業新聞)と言ったのが当時の立石電気会長(現オムロン)の立石一真氏であった。大企業病とは全ての行動の面でレスポンス(対応)が遅れること、痛みの伴わない慢性病、気がついたら手遅れ、現場の痛みがトップまで伝わらない、大企業のみならず、中小企業にもこの大企業病は蔓延する。企業に限らず組織には必ず病がつきものである。それを治療したり、予防することにより組織は成長発展するのであることを肝に銘じるべきだろう。

すなわち、病は人を活かし、成長させるきっかけをなすとともに組織の成長発展の可能性を示唆するものである。病をうまく活用することが組織成長の要諦となろう。環境の変化は不確実性の様相を呈している。それに対処するためには多様な情報や価値観を持っている人材を包摂し、現場に意思決定ポイントを置くことと全社的なビジョン、方針を組織の末端まで浸透させることであろう。自己組織化により自ら変革するパワーを内包することが必要となる。自己組織化とは、システムが環境との相互作用を営みつつ、みずから手でみずからの構造をつくり変える性質を総称する概念である。その本質は自己が自己の仕組みに依拠して自己を変化させることにある。環境からの影響がなくても自己を変化させることである。自分の中に変化の兆しを読み取り、これを契機に新しい構造や秩序を立ち上げてはじめて自己組織的となる。

自己組織化とバルーン型組織

自己組織化とは変革の原因を自己のうちに持つ変化、『内破による変化』をあらわす。つまり、環境決定的でも環境適応的でもなく、自己決定的ないし自己適応である。

組織が外圧によって変わるのは第2級の適応であり、組織の内なる力で変わるのが第1級の適応である。自己組織化の本質的要因は「ゆらぎ」である。それは物理学では平均値からの揺れ、社会現象では既存の枠組みや発想では収まらない現象で変則的行動である。ルビンシュタイン(Rubinstein, M.F.)は、過去のしがらみや前例踏襲の経営風土を打破し、企業を革新するためにはカオス(混沌)の縁での経営(operating on the edge of chaos)を強調する。組織のモデルを「鉄道タイプ」から「タクシータイプ」へ変換する自己組織化することが不安定な不確実な経営環境に対処する方法であり、人を生かすことになると指摘している。例えば、ヤマト運輸は「4輪自動車タイプ」「リヤカータイプ」「自転車タイプ」の融合化を果たして成功している。カオスと向き合い、カオス、変化こそ組織の成長・発展、人材の育成に繋がるとする。それは経営環境に対する自己組織化の原理を経営者がどう築くことが出来るかである。

以下は自己組織化を促す4つの条件である。

①創造的な「個」の営みを優先させる

与えられた役割や地位を演ずるのでなくそれからはみ出た行為を尊重すること。リーダーの仕事は監視することではなく、役割からの新たな意味の問い直しを支援すること。

②「ゆらぎ」を秩序の源泉とみなす

新たな秩序を形成するのはゆらぎが欠かせない。自己言及性と結びついたゆらぎは新たな構造や存在へとシステムを駆り立てる要因となる。

③不均衡ないし混沌を排除しない

カオスを排除するのではなく積極的に活用しようとする。カオスとはこの先どうなるか予測不可能状態をいう。カオスの縁とは自己組織化の力が活性化している状況である。

④コントロール・センターを認めない

自己組織化にとって最も大事なことはトップダウンの管理を強化しないことである。ゆらぎやカオスの縁が組織内に形成されるには上からの管理を緩めることである。ひとり一人の自発的な活動の結晶として組織は変わり活力が生まれる。ひとり一人の活動から全体へと向かうシナジーをもたらす風土を醸成することがリーダーの役割である。バルーン型組織は自己組織化のケースでもある。¹

3. バルーン型組織の応用例

3-1. 京セラの「アメーバ組織」

京セラは1959年4月稲盛和夫により設立、上場は1971年10月である。特色はコンデンサーなど電子部品大手。太陽電池モジュール、通信機器、複写機など多角化経営を推進。資本金は115,703百万円、2016年3月期売上高1,479,627百万円、営業利益92,656百万円、経常利益145,583百万円である。従業員数は連結で70,567名单体で16,483名である。(2016年12月16日会社四季報)

創業者の稲盛は自著の『アメーバ経営』(2006, 日本経済新聞社)で次のようなことを述べている。「最初は28名だった従業員数も、5年もしないうちに100名を超え、やがて200名、300名と増えていった。・・・ひとりで走り回するには体が持たない。・・・100名のころまではひとりでやれたのだから、会社を小集団の組織に分けたらどうだろう。100名を管理できるリーダーはまだいないかもしれないが、20~30名の小集団を任せられるリーダーは育ってきている。そういう人に小集団のリーダーを任せて管理してもらえばよいではない。さらにどうせ会社を小集団に分けるなら、その組織を独立採算にできないだろうか。・・・組織にそれぞれリーダーを置いて、まるで小さな町工場のように独立して採算を管理してもらえばよい。」

アメーバという名の由来は、単細胞の原生生物にあり、それは環境変化に応じて自らの姿、形を変化させながら分裂を繰り返し、巧みに適応することから付けられたものであるという。京セラの経営に似ているということで命名されたという。

このように会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選びその経営を任せることで、経営者意識をもつリーダー、つまり共同経営者(パートナー)を多数育成した。京セラには約3千のアメーバ組織が存在する。各アメーバのリーダーが中心となって、社員一人一人が主役となり、全員の力で目標を達成していく「全員参加経営」を実現している。また、だれにでもわかりやすい部門別採算管理を構築することで経営をガラス張りにして、アメーバの内容を正確に把握できる『時間当たり採算』という統一した評価基準により部門別に採算性を把握し、「売上を最大に、経費を最小に」を合言葉にして全員で目標を目指すのである。これらは先述した京セ

ラフィロソフィ（京セラの理念や哲学）と一体となって行っている。

アメーバ組織の特徴

アメーバ経営が目指す3つの目的は以下の通りである。

- ①市場に直結した部門別採算制度の確立（価格下落などの市場の変化に即応。売上を伸ばし、経費を減らす）
- ②経営者意識を持つ人材の育成（リーダーの育成）
- ③全員参加経営の実現（大家族主義経営の理念つまり経営者と従業員が家族のように理解し、協力しあう経営と情報の共有化が従業員の経営者意識を高める。全従業員が生きがいや達成感を持って働く）

ではどのようにしてアメーバの小さなチームに分割するのだろうか。まず、組織を5～10人に分けるのであるが、それは収益を稼ぎ出す採算部門（プロフィットセンター）に当てはめるのである。間接部門のコストセンターである非採算部門には採用しない。非採算部門のコストは採算部門のアメーバに割り振られるのである。アメーバに分ける3条件は①収益を明確にでき、かつ、その収入を得るために要した費用を算出できること（独立採算組織）、②最小単位の組織であるアメーバが、ビジネスとして完結する単位となること、③会社全体の目的、方針を遂行できるように分割することであり、適応範囲は製造業のみならず、医療現場である病院、介護ビジネス、スーパーマーケット等と広い。また、外国企業にも適用され効果を上げている。特に2010年破たんした日本航空の再生をアメーバ経営によって見事に再建し、2年8か月で再上場させたことは記憶に新しい。2014年4月現在で520社と多くの業種でアメーバ経営が導入されている。業種別では食料品関連製造と卸売業が約50社と多い。

このアメーバ経営は苦勞して築き上げてきた独自の経営手法であり、京セラの高収益経営の根幹をなすものであるので公開すべきでないとの意見に対して稲盛は日本経済の発展に少しでも役立つならば、ということと出版社の熱心さに心を打たれて公開したという。恐らく1989年アメーバ経営を他社にコンサルティングする社内ベンチャー事業（KCCS）を立ち上げ、その後1995年KCMC（KCCS マネジメントコンサルティング）を設立することが下地となって、2006年に『アメーバ経営』日本経済新聞社刊を公開することとなったのであろう。

稲盛が主宰する中小企業の経営者が会員となっている「盛和塾」の存在も公開する引き金になったと推察される。盛和塾は、1983年に京都の少人数の若い経営者たちからの「経営とは何かを教えてください」という熱心な要望から始まったという。多くの人たちにこのような機会を与えるべきだという塾生の自発的活動により、盛和塾の輪は広がっている。現在では、1万名を超える経営者が集い、国内56塾、海外32塾と規模を拡大している（2016年3月現在盛和塾 HP）。日本各地で会が開催されている。多くの企業が京セラのフィロソフィを企業経営の根幹においている。

アメーバ経営の仕組みを製造業に当てはめてみる。従来の製造部門はコストセンターとして生産活動を展開し、コスト管理しか念頭になかった。採算の意識は極めて希薄である。それに対してアメーバ経営は製造に要する原価を積み上げる原価仕切り価格ではなく、市場価格を基本に営業・製造間で決められた社内売買価格が製造出値となっている。営業が市場の変化を読み取り、それに呼応するように製造部門が自らの採算を向上させるためにコストダウン、利益向上策をメンバー全員で知恵を出しながら対応する。受注生産方式、在庫販売方式ともである。

例えば、アメーバ組織は社長の下に製造部門、営業部門の採算部門があり、非採算部門としては管理部門（経理課、総務課等）、研究開発部、経営企画部あるとする。製造部門の下に製造課があり、その下にアメーバA、アメーバB、アメーバC、営業部の下に営業課があり、その下にアメーバD、アメーバEが存在するといったイメージである。各アメーバ組織はマスタープランつまり全社的な年間目標数値を必達目標として経営トップから部門長そして現場のリーダーを巻き込みながら策定する。マスタープランでは部門ごとアメーバごとの数値も決められる。これは上からの押し付けではなく現場リーダーの意見を吸い上げて、納得と了解を得て決定するという。アメーバ組織が独立採算制を維持できるのはアメーバ組織間で製品の移動がある場合には社内売買制度で運営されているということである。

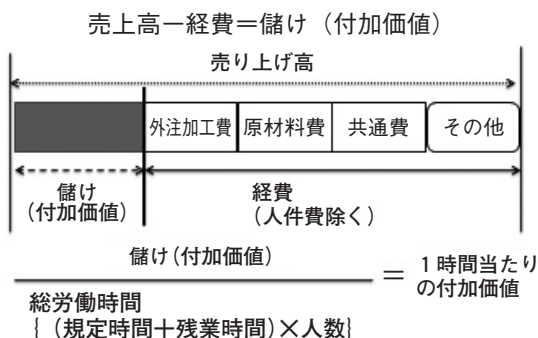
図表3-1 bに示しているのは一つの例であるが、営業部門のアメーバDが顧客から受注しようとしている場合、最終的な製造を担うアメーバAと価格等を相談し、見積もりを作成し、顧客に提示し決定する。アメーバA,B,Cは社内取引の価格を協議し、決定する。まず最初の工程のアメーバCが購買部から原材料を仕入れて生産を開始、経費と利益を計算して次の工程のアメーバBに社内売買して引き渡す。アメーバBは社内買でプラス経費、利益を上乘せして最終工程を担うアメーバAに社内売買で買ってもらう。アメーバAは製品に仕上げて経費、利益をプラスし、営業のアメーバDに最終製品を売り渡す。このようにして各アメーバ組織が努力と知恵を働かせて利益をもたらす仕組みが誕生するのである。

もう一つアメーバ経営にとって大事なポイントは時間当たり採算制度である。図表3-1 aにあるように事業活動の成果は付加価値（差引収益）で示されている。

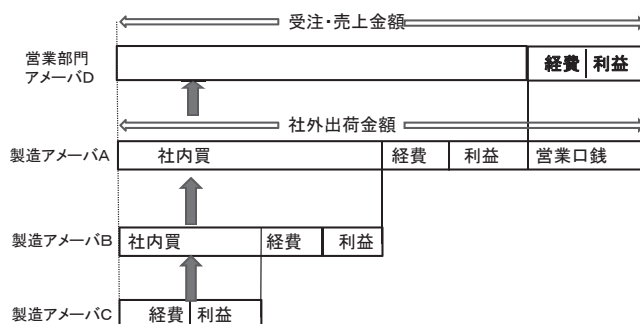
売上高－経費（労務費を除く）＝付加価値（差引収益）。その付加価値を働いた時間である総労働時間で割ると一人あたりの時間当たり採算高が示される。活動した成果を個数等ではなく金額で把握するところに特徴がある。この付加価値を更に高め、時間当たりの採算性を向上させることがアメーバ組織に課せられた使命である。

稲盛はこのような独立採算制度を行う中心人物であるリーダーの人格が成功にとって最も重要であるという。リーダーはまさに稲盛の分身であり、パートナーだという。アメーバ組織間のコンフリクトを少しでもなくするためにはリーダーが京セラのフィロソフィを自分のものとしているかどうかに係っているという。アメーバ経営が成功するためには理念にある人の心をベースにした経営

図表3-1 a 「時間当たり採算」の考え方



図表3-1 b 社内売買の仕組み



図表3-1 a, bは稲盛和夫(2006)『アメーバ経営』日本経済新聞社、森田直行(2014)『全員で稼ぐ組織』日経BP社を修正

風土があってこそだという。稲盛はリーダー育成について次のように述べている。

「どの会社でも、リーダーが十分にそろっているわけではない。だが、たとえ十分な資質を備えていない人材であっても、リーダーとして抜擢され、その部門を任せられれば、やがて責任感や使命感が生まれてくる。目標に向かって自部門を統率するために、メンバーのやる気を生み出すなど様々な経験を積み重ねていくことにより、人心掌握や採算管理などの能力を高め、リーダーは成長していくのである。・・・アメーバ組織のメンバーも経営者意識を高めていく。アメーバ経営は、リーダーを育成し、全従業員の経営者意識を高める究極の教育システムである。」

京セラのアメーバ組織は以上のごとくバルーン型組織の典型的なケースと呼ぶにふさわしいと考えている。各アメーバ組織が風船であり、チームとして自律的に動ける小集団として各メンバーが自己実現を目指し、全員経営の下、次期経営者を輩出することを見事に示している。²

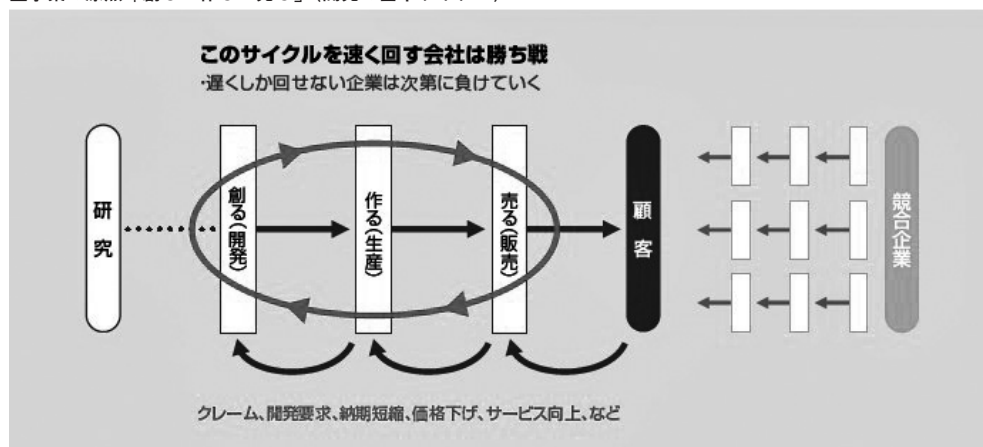
3-2. ミスミの「小組織-チーム制」

(株)ミスミグループ本社の沿革は1963年2月電子機器、ベアリングの販売を目的とし創業経営者田口弘が三住商事株式会社を設立したことに始まる。特色はFA・金型用部品の専門商社ミスミが中核。標準品をカタログ販売。製造機能も行っている。1989年三住商事株式会社を株式会社ミスミに社名変更、その後2005年全事業を継承する子会社「株式会社ミスミ」として営業を継続駿河精機株式会社（現株式会社駿河生産プラットフォーム）と株式交換により経営統合し、「株式会社ミスミグループ本社」へ社名変更。主要子会社としてはミスミ、駿河精機、駿河生産プラットフォームがある。従業員数は連結で9,628名单体603名。上場は1994年1月である。資本金6,996百万円、2016年3月期の売上高は240,139百万円、営業利益25,690百万円、経常利益25,119百万円。（2016年12月16日会社四季報、HP）

ミスミグループの社会的使命は「お客さまが求める「高品質・低コスト・短納期」のオリジナル性の高い商品、サービスを提供するために、私たちは「Q（品質）C（コスト）T（時間）イノベーター」として、ミスミモデルの更なる進化と戦略的な経営を追求し、世界の製造業を裏方として

図表 3-2 企業競争の原点は、商品ごとの「創って、作って、売る」の回しのスピード

■事業の原点「創る・作る・売る」（商売の基本サイクル）



ミスミ HP2014.10.25, 日経ビジネス2014.11.3より

支えていきます。」である。これを支えているのが4つのミスミ・コンセプト（社会的使命を具現化するためのコンセプト）で、①ミスミ事業コンセプト（Model Excellence）「世界の製造業の『裏方』」+「短納期一個流し」、②ミスミ組織コンセプト（Leadership Excellence）「末端やたら元気」+「戦略的な束ね」、③ミスミ戦略コンセプト（Strategic Excellence）「ミスミ QCT モデル」、④ミスミ業務コンセプト（Operational Excellence）「時間とたたかう」で構成されている。

さて、ミスミの「小組織－チーム制」は、前社長三枝 匡の組織論によると二つの基本原理で展開されるという。一つは「創って、作って、売る」という機能をワンセット持ち、その中でリーダーや社員が自律的に計画を組んで意思決定にあたり、事業を推進する。企業競争の原点は、商品ごとの「創って、作って、売る」の回しのスピードであるという。各々のチームは独立した企業のように組織を運営するため、経営リーダーの育成も加速できる。もう一つの原理は、「スモール・イズ・ビューティフル」の概念である。それは肥大化した機能別組織の制約から社員を開放し、社内調整に過度のエネルギーを浪費せずに意思決定を行える組織の構築である。事業規模が一定まで大きくなると、「スモール・イズ・ビューティフル」の概念の下に「セル分裂」を行い、組織を独立させる。ミスミグループの事業チームは、7年前の約20チームから現在は約60チームにまで拡大している。（ミスミ HP2014.10.25, 日経ビジネス2014.11.3）

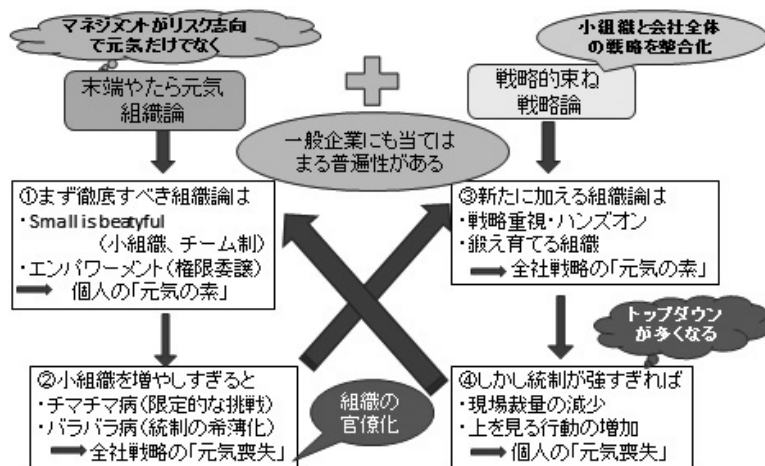
ミスミのチーム制のメリットは①自律的なスピード経営：全員が損益を意識しながら最短距離で事業展開、②人材育成：経営者の人材育成の適地、③組織の柔軟性：人材の柔軟な社内移動、④自浄作用：怠け者の排除等であり、伝統的な日本企業の組織では決して得られない「スモール・イズ・ビューティフル」のメリットが存在するという。それは硬直した官僚化した伝統的から生き生きとした変化創造型組織への転換である

組織活性の循環動態論

三枝は、組織活性の循環動態論を提示し、実践している。図表3-3はそれを示している。組織が元気を保つには図表の左側にあるマネジメントサイドだけがリスク志向で元気であるというのではなく「末端やたら元気」なチームを作ること。右側は「戦略的束ね」で、上位が決断する方針や戦略ストーリーを皆が共有し、優先順位を尊重しつつ、外部競争に対して束になって攻めていくというものである。この二つの軸をうまく回転させることが企業成長へのポイントであるという。①は機能別組織を解体してチーム制（スモール・イズ・ビューティフル）に移行することである。メンバーが権限委譲の下、元気に自由に動ける体制である。しかし、②は小さい組織が増えると欠陥としてチマチマ病にかかるという。独立した小さな事業なので各チームの打ち手が小さくなり、思い切った活動が取れなくなってしまうということである。もう一つの病はバラバラ病である。小事業が独自に活動するようになることから会社全体の統制が効きにくく、弱くなるといった弊害が生じてしまうということである。事業間のシナジーが喪失し、個人にとって面白い事業でも会社全体からしたら「元気喪失」になってしまいます。

これらの病を解決するために②から③の方向へと舵を切ることとなる。③戦略を策定し、共有するために上位者が会社にはンズオンによる指導を徹底するというものである。それにより小組織と戦略を整合させることが出来るのである。しかし、③の状態を長期間徹底し続けると④の現場の自由な雰囲気喪失、指示待ち族ではないが上への依存心が強まり、個人の元気の素が失われ、安定志向の組織風土を招くこととなる。そこで④から①への回帰である。それは平面的な移行ではな

図表 3-3 組織活性の循環動態論（ミスマ組織原論）



三枝 匡 (2016)『ザ・会社改造』日本経済新聞出版社を修正

く以前とは異なる高い次元へシフトするというスパイラルな循環である。

ミスマのチーム制組織を動かす仕組みの特徴点のいくつかを以下に列挙する。

- ①機能別組織を全て事業チームに改革
- ②チームリーダーは年1回のビジョンプレゼンで立候補したものから選ばれる。
- ③プレゼンに落選すると降格か退職の弱肉強食
- ④チームリーダーはチームの社員任用、給与決定などの人事権を持つ（雇い主的）
- ⑤給与は全て公開
- ⑥毎年異なるチームへの異動希望ができる。毎年3割の社員が異動。
- ⑦過去最高利益額を更新するとチームリーダーは自由に利益配分できる。

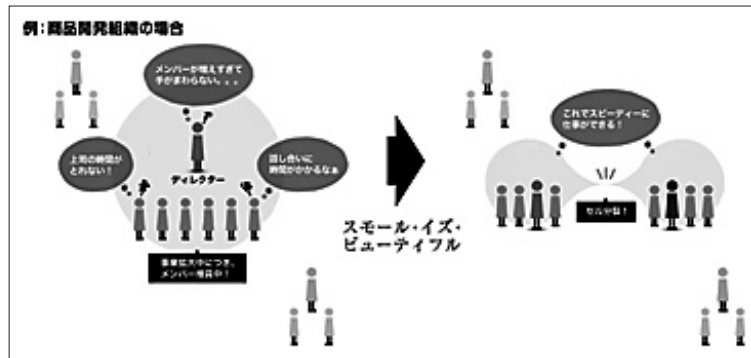
等の仕組みがあったが三枝はメンバーがもう少し落ち着いてリスクに挑戦できる環境を整えなければだめだということで以下のように改めた。

- ①競合プレゼンの廃止
- ②動きの早い戦略事業では会社権限で人事を決定（会社指定人事）
- ③年一回の自由な異動（ガラガラポン、ガラポン）を2年に1度、できれば2期4年は同じ事業にコミット（社内にノウハウを持った人材をため込む）
- ④業績評価、人事管理、給与、賞与の決定は会社管理に。給与公開廃止。
- ⑤赤字の事業でも競合に打ち勝つ戦略と整合性があればチームリーダーはチマチマ経営から脱却して思い切った挑戦的行動を取ることが出来る。
- ⑥業績拡大によってチームを分裂できる（セル分裂）。チームリーダーには「セル分裂特別報償」を与える。

図表 3-4 は⑥のセル分裂を表したものである。

ミスマのチーム型組織は、バルーン型組織の特徴をよくあらわした組織である。そして何よりも

図表 3-4 少人数の組織で「末端やたら元気」



ミスミ HP2017より

組織は生き物であるという観点から常に改革をして、チームリーダーを育成しながら明日を担う経営者人材を輩出することに主眼を置いた組織運営出ることが分かる。三枝はプロの経営者は①どんな状況でも短期間で「問題の本質」を発見できる人、②それを幹部や社員に「シンプル」に説明できる人、③それに基づいて幹部や社員の心と行動を「束ね」、組織の前進を図れる人、④そしてもちろん、最後に「成果」を出せる人、⑤業種、規模、組織文化などの違いを超えて、どこの企業に行っても通じる「汎用的」な経営スキル、戦略能力、企業家マインドを蓄積している人、⑥過去に修羅場を含む「豊富な経営経験」を積んでいる。難しい状況に直面しても、これは<いつか来た道><いつか見た景色>だと平然としていられる人、⑦プロには自然に「それなりの高いお金」がついてくる、と述べている。

カルロス・ゴーンはリーダーの条件を3つ上げている。それは、先述した三枝の論じているプロの経営者と極めて類似し、共通点が存在していることが分かる。1つは、結果を出せる人だ。トップはどんなに厳しい状況でも常に結果を出さなくてはならない。また、経営、組織の問題点をはっきりさせ、時には周囲が「右」と思っているところを「左」と言う必要がある。

日本人には簡単なことではないかもしれない。控えめなことを美德と考える文化があるからだ。日産とルノーの「アライアンス・ボード・ミーティング」を初めて開いた時、会議でずっとなやんでいたのはフランス人だった。日本人は静かに聞いていた。だから私はフランス人に「仲間の意見も聞こう」と言い、日本人には「もっと意見を言って」と促したものだ。意見を積極的に言い合うことは結果を出す上で重要だ。

第2に、リーダーは人々とつながる能力を身につけないといけない。堅苦しい、冷たいなどの印象を持たれては話を聞いてもらえないし、部下たちの働く意欲も損なわれる。リーダーは「共感(empathy)」される能力を磨くべきだ。

最後に、新しいことを常に学ぶ姿勢だ。ゼロエミッション（無公害）や自動運転、インターネットとつながる技術は進歩が著しい。自動車産業は今、転換期を迎えており、新しい技術や動きに精通し、行動していなければ、たとえどんなに結果を出すリーダーでも行き詰まる。

生まれながらのリーダーなど存在しないと私は思う。リーダーは周囲からリーダーだと認識されないと、なれないものだ。私も1999年に日本に来た時は懐疑的に見られていた。信頼を得たのは、従業員との対話を欠かさず、ともに結果を出し、常に学び続けているからである(日本経済新聞「私

の履歴書」2017. 1. 30)。³

3-3. チームラボの「フラット型組織一文鎮型」

チームラボは、2001年に東京大学と東京工業大学の大学院生・学部生の5人で始めた学生ベンチャーであり、現在も代表を務める猪子寿之が「卒業後もこのメンバーと一緒にモノづくりをした」と言い出し、会社組織をつくることになった。

チームラボは創業当時、会社だけは存在するも何をどう運営すればよいかわからずであった。とりあえずオフィスを借りて各々のPCを持ち寄り、「面白そうだから作ってみよう」という考えのもと開発を進めていた。当時開発したサービスに、学習機能に基づいて商品やサービスをレコメンド（推薦）するレコメンデーション・エンジンがあり、それを手に世界に進出することを夢見ていた。テクノロジーを駆使したアート作品も手掛けていたが、経済的に苦しい状況が続いていた。

それでも地道な活動が続ける中で徐々に認められ、2年目からは頭角を現した。産経新聞社のウェブサイト『iza』（イザ!）を制作した2006年を契機にウェブ関連の仕事が大きく伸び、2010年からはアートの分野でも世界から認められ、“Living Digital Space and Future Parks”のような大規模展示をシリコンバレーで開催できるようにまで成長した。

加えて上記の成長に比例するように従業員数も右肩上がりが増えており、創業当初は数十人程度の規模の会社であったが、2006年から新卒採用を開始すると気づけば200人を超え、今では400人規模の組織になっている。

チームラボの大原則

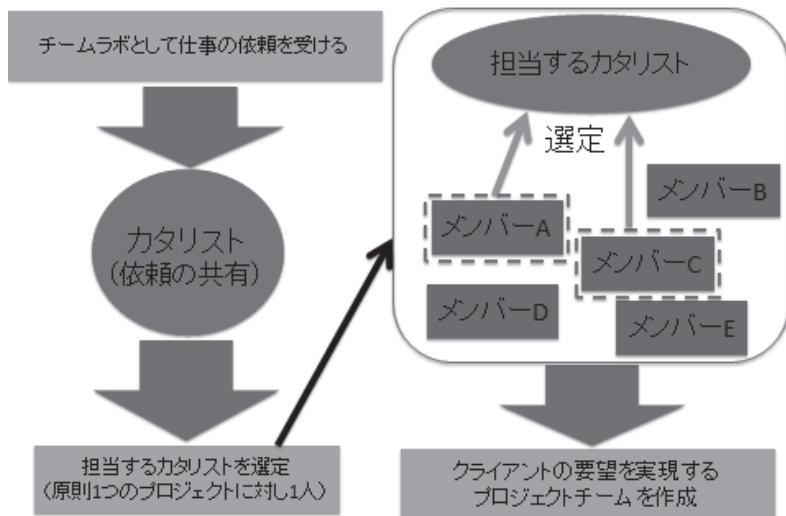
チームラボには、大原則と言っても過言ではない決まりごとが二つある。一つは「いいものをつくるのが正義」であり、二つ目は「チームで仕事をする」ことである。

前者は、創業以来同社が作品のクオリティに徹底的にこだわり続けてきたことを示唆するものであるが、なぜここまでクオリティを求め続けるのだろうか？答えは、モノづくりはアウトプットの良し悪しでしか評価されないからである。とりわけ創業メンバーは、与えられた案件の1つひとつで圧倒的な成果をあげないと会社が潰れるという危機感を常に共有し続けており、日々の会話の中でも「どうすればクオリティを上げることができるのか」という議論が交わされ、技術的に難しい選択を迫られたとしてもクオリティを第一に業務を遂行してきた。

加えて経営陣にとってはいまでも、「チームラボを生き残らせること」が共通の目標となっており、「ウルトラテクノロジスト集団」として生き残っていくには、進化する技術に合わせて自らも変化していく必要があるという先述した自己組織化するということである。

そして二つ目の「チームで仕事をする」原則に関しては、いいものをつくるためには必然的に高い専門性を伴うメンバーが集まって、チームで仕事をするのが欠かせないという理由から掲げている原則である。同社は現在ウェブサイト開発だけでなく、アプリ開発、デジタルサイネージなど、その制作範囲は多岐にわたり、それぞれが極めて高い専門技術を集めて構築されているがために、1人で完結できる作品などないのだ。また、ここで言うチームで仕事をするという意味は、相手の主張を無批判に受け入れることとは違う。みずからの仕事にプライドを持ちながらも、自分に欠けている能力を持っている相手を尊重し、時には言いたくないようなことも空気を気にせず議論しあうということを指し、クオリティに妥協しない同社では、この考えが必要不可欠なのである。

図表 3-5 クライアントからチームラボとして仕事の依頼を受けた場合の流れ



筆者作成

「カタリスト」という役割

チームラボの組織特徴は「チームラボには営業担当者がいないこと」である。クライアントの依頼を受けてから動き出すのが基本であるが、当然クライアントとの窓口は必要になってくる。そこでそのような役割を担うのが「カタリスト」である。カタリストとは「触媒」という意味であり、エンジニアやデザイナーという社内でモノづくりをする人たちとクライアントとの間に入り、最適なアウトプットが生まれるようにメンバーのモチベーション・テンションを上げる役割を担っている。モノづくりの環境を整える役割を担う。担当業務は社内外との調整、見積もりや契約書の作成など多岐にわたる。つまり、さまざまなバランスを取り、ベストソリューションは何かを考える何でも屋のような存在である。そしてクライアントからチームラボとして仕事の依頼を受けた場合の流れは以下の通りになる。

図表 3-5 の通り、依頼を受けた場合、まずは依頼の内容をカタリストチームで共有し担当者を決める。そして担当のカタリストはクライアントの要望を実現するプロジェクトチームを作るために、各メンバーの作業状況を勘案しながらその時点で最高の人材を集め、プロジェクトをベストのものにするように心がけるようになっている。また、プロジェクトに関して何かを判断する場合は基本的にチームの全員による話し合いで決め、目の前の課題に最も精通する（最もクオリティを出せる）人間が自然と最終意思決定者となり依頼が進んでいくのである。

「管理しない」管理

これまでチームラボの変遷や大原則、そして仕事の進め方について述べてきたが、加えて欠かせない特徴として「管理しない管理」というものがある。その例として、①売上目標を立てない、②上下の階層がないフラットな組織、③「チーム」の作成、という3点に関して触れていこう。それではまず1点目の売上目標を立てないという点だが、これは売上げや利益とクオリティを秤にかけ

る判断を迫られた時、常にクオリティ側に傾くようにしておきたいという意図からなされている。そのため必然的に、組織もモノづくりを軸に構成されているのである。

次に2点目だが、現在中間管理職はおらず、公式の役職として存在するのは創業メンバーに2人を加えた6人の取締役のみであり、職権によって何かを命じられることはない組織であり続けている。人を管理することだけに長けた中間管理職は作品のクオリティを上げる役割を担えないという発想から無駄な階層はできるだけ省いているのである。

しかし、専門知識を持つメンバー同士が複雑に絡み合うようになり、プロジェクトの中での必要な役割の把握が困難になったことで、その交通整理を行うために横軸の「チーム」という組織が必要になった。これが3点目のチームの作成理由である。それぞれのチームは、6人の取締役が各々の得意分野に基づいて管轄することになっているが、権限を傘に配下に置いているわけではなく、「よく観察している人」という程度の位置付けになっている。

以上のような3点により、管理しない管理が実践され、専門性が高く、クオリティが明確に反映されるモノづくりを実現しているのである。

「管理しない管理」が破綻しない理由

上記したように管理しない管理について説明をしたが、大きく分けて2つの疑問点が生じてくる。まず、給料はどうなっているのか？であり、次にコミュニケーションの取り方はどうなっているのか？である。給料に関して言えば、チームラボの給料は毎月決まる「月俸制」になっており、定期昇給はない形になっているが、給料を下げたケースは一度もなく、基本的には上がり続ける仕組みになっている。メンバーの評価は毎月の取締役会（らしきもの）で決まり、担当プロジェクトへの貢献度などから総合的に判断することによって決定される。また、同社には「ボーナス」という仕組みはないが、それに代わるものとして「インセンティブ」と呼ぶ制度があり、年2回、全社の利益額の一定割合を新卒から取締役まで同額で支給している。

状況把握に関しても、400人規模にもなると1人の取締役が全メンバーの状況を把握することは難しくはなったが、各取締役が担当チームを観察しているために、全員集まれば全メンバーの状況を共有することができるようにもなり、より各々のメンバーにとって適切な給料を支給することが可能となっているのである。後者であるコミュニケーションは、あらゆる情報を全員が共有できる体制が整っているという点で管理がゆるい組織でも業務が円滑に回るようになっている。しかし、体制を整えるだけでなく、メンバー同士のコミュニケーションを円滑にすることも大切にしており、たとえば社内のワンフロアを仕切りなしの自由な大部屋的空間にしているという特徴がある。

以上のような点から、管理しない管理においても、組織が破綻することなく、最高のクオリティを帯びたモノづくりをすることが可能になっているのである。

チームラボのようなフラットな組織では、ある意味で大きな自由を与えられるが、その反面自由には責任と義務が伴っている。通常の会社組織では、係長、課長、部長とわかりやすいキャリアパスが与えられているのが、同社ではそれがなく、自分自身が責任を持って成長する意識がないと目標を失ってしまうこともある。自分の意思を貫きたいのであれば実力を認めてもらわなければならない。それぞれの自分なりの役割を果たさなければならない。そのような意味では、同社は組織の体制としては階層がないフラット型でありながら、実際には究極の実力主義なのかもしれない。そして、何より実力が尊重される方針がぶれないからこそ、高クオリティの作品を生み出し続けられる

のである。

チームラボはチームとプロジェクトチームで動く組織である。プロジェクトチームは期間が3か月、1年とさまざまであり、プロジェクトが終了したら次のプロジェクトチームへと移動する。それぞれのメンバーは専門性に特化したチームに所属している。「コンピュータビジョンチーム」、「コンピュータグラフィックスチーム」、「スマートフォンチーム」等多数もチームがある。チームのメンバーは10名前後である。一番大きなチームは「カタリストチーム」で約80名と最も大きな規模である。⁴

3-4. ザッポスの自主管理型組織（ホラクラシー）

ザッポスは、アメリカ・ネバダ州のラスベガスに本社を置き、アメリカとカナダで靴や衣料、アクセサリーなどを販売するオンライン小売会社であり、靴のオンライン小売りではアメリカ最大である。1999年にトニー・シェイらの出資を受けて創業し、2000年には160万ドルの売上を達成し、翌年の売上は前年度の4倍である860万ドルになり、2008年には一気に10億ドルもの売上を記録し急成長を遂げた。そして自らの会社を、「靴を売ることになった顧客サービス企業」と称し、カスタマー・サービスを大切にすることでも知られている。2007年の米小売り協会の調査では、顧客サービスにおいて、かつて伝説を作ったノードストロームやオンライン販売トップのアマゾンを抑えて第二位に選ばれている。そして2009年から『フォーチュン』誌の「最も働きがいのある企業100社」にランキングされている。

並びにザッポスは「ホラクラシー（Holacracy）」を導入した企業の最大手としても有名である。後に詳細に述べるが、ホラクラシーとは、自主管理型組織の1つの形態で、「サークル」と呼ばれる流動的なチームや「役割（ロール）」が意思決定の権限を持つような組織形態のことを指し、この形態によって確実性を重視し官僚主義的な組織になりがちな状態から、より順応性と確実性のバランスの良い組織へと導きやすくなるのである。

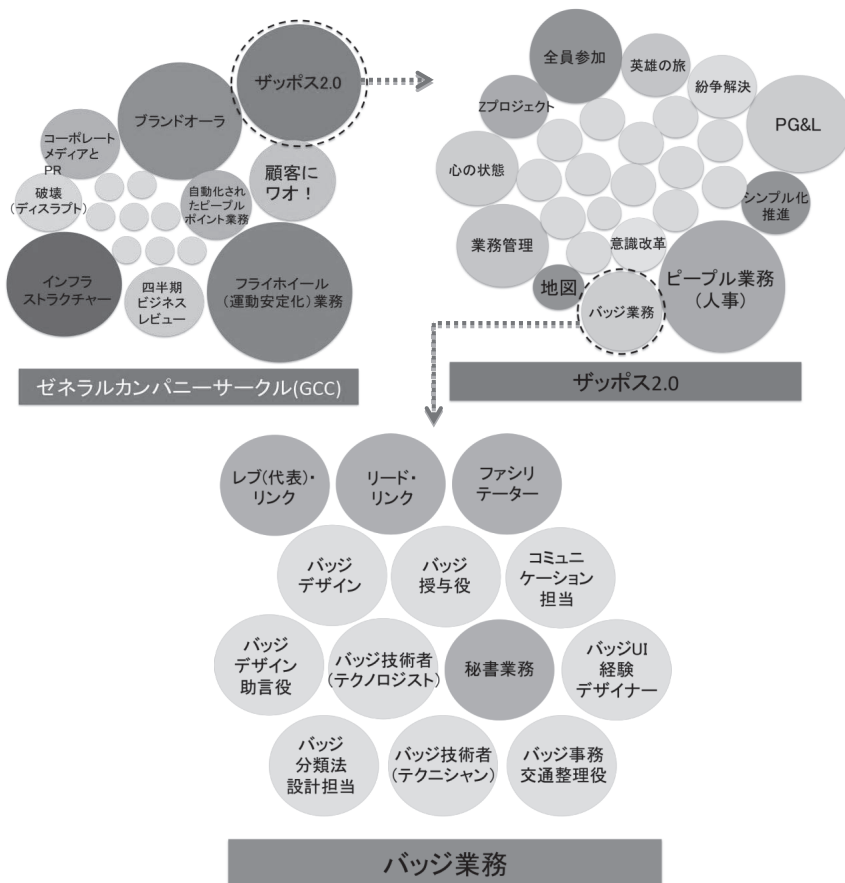
また、この組織形態は過去にも一度触れられていたことがあり、経営学者のウォレン・ベニス（Bennis, W.）とヘンリー・ミンツバーグ（Mintzberg, Henry）は1980年にそれぞれ、アドホクラシー（柔軟で形式に囚われない組織構造）に向けた動きについて言及している。その10年後にはインターネットが登場し、「ネットワーク企業」と呼ばれる組織の手本となるようなものにもなった。

ザッポスの「サークル」

自主管理型組織であるホラクラシーでは、多くの企業では「チーム」と呼ばれるものが、「サークル」と呼ばれる。個人でも課でも部でもないこの基本的な単位は、それぞれの組織にとって不可欠な構成要素になる。伝統的な組織のように、プロジェクトや部署、またはセグメントごとにチームがある組織もあるが、自主管理型組織にはそれよりはるかに多くのチームがあり、組織全体の構造がはるかに細かく細分化されている。ザッポスではホラクラシーの導入後、各部署に全部で150あった課が500の「サークル」へと進化した。そしてサークルに関して可視化したものが図表3-6になる。

まず、ゼネラルカンパニーサークル（GCC）と呼ばれるザッポスの全てのサークルとサブサークルを内包しているサークルがある。そしてその中にザッポス2.0というサブサークルがあり、自主管理の世界で会社を常に前進させることが目的となっている。さらにはザッポス2.0内のバッジ

図表 3-6 サークルの構造



イーサン・バーンスタインほか、倉田幸信訳（2017）「“自主管理”の正しい導入法 ホラクラシーの光と影」Diamond Harvard Business Review pp11-28を参照し筆者作成及び改変

業務の中にもサブサークルがあり、スキルに応じたバッジを授与することに関するサークルが複数存在している。バッジ業務のサークルに課された多様な役割の目的は、個々の社員の学びの環境を支援し関連付け、成長への意欲を高め、功績を認め、人としてもプロフェッショナルとしても前に進むように後押しすることにある。

総じてサークルの中にさらにサークルがあるというのがザップスの組織構造ではあるが、全てが図のサークルの形をしているとは限らず、仕事内容の変化や進化に合わせてゆっくりと形を変えていく可能性もある。

ホラクラシーの共通する3つの特徴

以上のようなことが自主管理型組織であるが、このモデルには以下の3つの特徴が共通して見られることが多い。①チームこそが組織構造である、②チームが自らを設計、統治する、③リーダーシップは置かれた環境に応じて変わる、である。①は、チームが自分の課や事業部の中でおとなしく座しているような組織構造と比べ、自主管理型ではチームがモジュール化されているため、組

組織全体にわたってどこでもすぐに活動を開始できるというものである。そして②は自主管理型組織という従来の階層構造を避けてはいるものの、チームは自身よりさらに大きな構造に組み込まれており、構造の形成と修正にはチーム自身も関与しなければならない。そこでホラクラシー型組織では、サークルの結成・変更・解散のルールを大まかに定めた随時更新文書が組織の「憲法」のようなものとして承認される。このためサークルは単にみずからを管理するだけでなく、憲法が定めるガイドラインの枠内で自らを設計・統治もするということになる。最後の③に関しては、自主管理型組織では、リーダーシップは個人ではなく役割ごとに割り当てられ、リーダーシップが負う責任は、仕事内容の変化に応じて、またチームが新しい役割を作成し定義するのに応じて移り変わる。そのような移り変わりを周囲に知らせるためにはテクノロジーが不可欠になり、ホラクラシー型組織では通常、グラスフロッグ（GlassFlog）やホラスピリット（HolaSpirit）のような企業向けソフトウェアを利用して、サークルごと、役割ごとの目的・責任・意思決定権を体系化し、組織内の誰もがその情報を入手できるようにしている。

また、「リード・リンク」と呼ばれる、他の役割を割り当て必要なリソースを配分する責任を負う役割を持つ者もいる。一般的な企業というマネジャーと一部共通する特徴を持つが、そのサークルの管理プロセスの支配下にあるような存在である。

これら3つの特徴を併せ持つ組織は、社内の権力者の要求ではなく仕事上の必要性にきちんと応える組織になる。従来の組織管理法だと、権力者が「何をすべきか」「いかにすべきか」をあれこれ指図し始め、しかも望ましい結果を得るための特別な見識をその権力者が持つから口を出すのではなく、職務記述書にそう記されているからという場合において間違った方向に進んでしまう。自主管理型組織は、既存の仕組みを利用せず規律と透明性を維持する組織構造の構築プロセスを通して、こうした権力者から指図する力の多くを排除こうとしているのである。

ホラクラシーの課題

従来の伝統的な管理手法から脱し、フラットな組織構造で透明性を目指してきたザッポスであり、ホラクラシーであるが、2015年から疑問が生じ始めてきている。ザッポスのCEOであるトニー・シェイは、ホラクラシーに適合できていると感じている社員や、その他含めザッポスを辞めたいと思っている社員に対し、退職手当を支給すると提案した。すると多くの社員は会社に残るとしたものの、18%は退職手当を受け取り、全体の6%の者がホラクラシーを理由に退職した。役割を明確にすることで自分の才能を最大限に活かすことができるというポジティブな意見がある一方で、退職者たちは、昇進や報酬制度、責任の所在に関する曖昧さと不透明さがあるという理由を掲げ、それに対して決定的な答えを得ることができなかったがために辞めていった。

ホラクラシーの考えを丸ごと導入することは極めて難しく、退職者も減ることはないだろう。しかしどのような場合において、ホラクラシーが有効に働くかという部分的な導入を検討してみると、ホラクラシーの真価が発揮できるのではないだろうか。

ザッポスには10のコア・バリューがある。企業文化こそブランドであり、その文化をコア・バリューとして制定したのである。最高のカスタマー・サービス、最高の顧客体験は全ての社員が取り組むことであり、コールセンターのみが担うものではないのである。それは採用や解雇の時に指針となる場合もある。⁵

- ①サービスを通して「ワオ！」という驚きの体験を届ける
- ②変化を受け入れ、変化を推進する
- ③楽しさとちょっと変なものを創造する
- ④冒険好きで、創造的で、オープン・マインドであれ
- ⑤成長と学びを追求する
- ⑥コミュニケーションにより、オープンで誠実な人間関係を築く
- ⑦ポジティブなチームとファミリー精神を築く
- ⑧より少ないものからより多くの成果を
- ⑨情熱と強い意志を持って
- ⑩謙虚であれ

筆者の大学の授業科目は経営組織論である。その定期試験の折に、バルーン型組織やベンチャー企業、ベンチャースピリット、ビューロクラシー、リーダーシップ等に関する内容の試験問題が多い。バルーン型組織に近い組織・会社があれば論じなさいという問題を出す場合がある。その回答として出てきた企業を以下に列挙しよう。

マザーハウス、スシロー、IKEA、ユニクロ、京セラ、ワタベウエデング、アシックス、サウスウエスト、前川製作所、川上産業、キングジム、日本ケミカル、H&M、楽天、スターバックスコーヒー、伊那食品工業、未来工業、グリー、アイリスオーヤマ、カナオカ、エーワン精密、ドウシシャ、アキュラホーム、王将、サイバーエージェント、カプコン、ヤマト運輸、ミキハウス、アルテックジャパン、ソフトバンク、カトープレジヤークループ、ジャパングアテック、ラバーメイド、日本航空、KOA、セムコ、フランチャイズ方式による経営――一国一城の主（のれん分け経営）などが記述されていた。筆者のこれからの課題はそれらの企業のマネジメントや組織について研究することかなあと考えている。学生諸君が筆者の意図をしっかりと受け止めていて大変うれしい限りである。

（論文作成にあって3－3チームラボ、3－4ザッポスについては専修大学大学院経営学研究科修士1年の田邊圭哉君の執筆によるものである）

注

- 1 今田高俊（2005）『自己組織性と社会』東京大学出版会
今田高俊（2003）「自己組織化の条件」DHBR2003年3月
武田計測先端知財団（2012）『自己組織化で生まれる秩序』ネオブック
M.F.ルビンシュタイン&I.R.ファーステインバーグ、三枝 匡監訳（2000）『鈍な会社俊敏企業に蘇らせる』日本経済新聞社
加藤茂夫（2013）『バルーン型組織とベンチャー企業』泉文堂
- 2 稲盛和夫（2006）『アメール経営』日本経済新聞社、
森田直行（2014）『全員で稼ぐ組織』日経BP社
京セラ、盛和塾 HP
- 3 日経ビジネス2014.11.3
三枝 匡（2016）『ザ・会社改造』日本経済新聞出版社
ミスミ HP
- 4 堺大輔（2017）「究極のフラット型組織で、究極の実力主義 チームラボのチームの秘密」Diamond Harvard Business

Review pp75-83

- 5 トニー・シェイ，本庄修二訳（2010）『顧客が熱狂するネット靴店 ザッポス伝説—アマゾン震撼させたサービスはいかに生まれたか』ダイヤモンド社

イーサン・バーンスタインほか，倉田幸信訳（2017）『“自主管理”の正しい導入法 ホラクラシーの光と影』Diamond Harvard Business Review pp11-28

トニー・シェイ，本庄修二監訳（2010）『ザッポス伝説』ダイヤモンド社

GlassFrog HP <https://glassfrog.com>

holaSpirit HP <http://www.holaspirit.com/features.html>